5 Método

5.1 Adequação de um Método de Previsão ao Objetivo deste estudo

Considerando-se os objetivos apresentados para este estudo e o cenário existente no setor a ser analisado, é necessária uma metodologia de previsão adequada, dado que não existem muitos dados disponíveis, que as mudanças em desenvolvimento são inéditas e revolucionárias e que o histórico da indústria não é consistente.

O método Delfos se mostra bastante adequado, uma vez que não necessita da existência de dados quantitativos e se dispõe a avaliar o futuro com base nas expectativas de mudanças estruturais nos fatores determinantes de tendências. Em outras palavras, este método é considerado a melhor forma de desenvolver previsões de tendências futuras quando há descontinuidades no ambiente que se pretende estudar.

Algumas das análises que já foram desenvolvidas através do método Delfos são:

- Avaliação da importância de eventos históricos
- Exploração de opções de planejamento regional e urbano
- Delineamento das vantagens e desvantagens associadas com as opções potenciais de políticas
- Desenvolvimento de relações causais em fenômenos complexos, tanto econômicos quanto sociais.

De acordo com Helmer e Resher (1959, apud Konow e Perez, 1990), o método Delfos é um programa cuidadosamente elaborado, que segue uma seqüência de interrogatórios individuais com o auxílio de questionários, através dos quais se obtém as informações que constituirão a retro-alimentação para os questionários seguintes. Não é, porém, a natureza da aplicação do método que determina sua adequação a uma situação específica nem a forma de comunicação possível entre um grupo. Sahal e Yee (1975, apud Konow e Perez, 1990)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116537/CA

defendem que o embasamento do método Delfos surge do reconhecimento da superioridade do consenso de um grupo sobre a opinião de um indivíduo. Um dos resultados que se pode observar da utilização desta técnica é o crescimento do conhecimento de um grupo ao estruturar um processo de comunicação em um problema particular. A expectativa é que o método Delfos seja continuamente mais utilizado não só em estudos acadêmicos, mas principalmente pelas organizações (Skumanich; Silbernagel, 1997).

5.2 Características do Método Delfos

O método Delfos tem como objetivo extrair e maximizar as vantagens que apresentam os métodos baseados em grupos de especialistas e minimizar seus inconvenientes (GTIC da Universidade Politécnica de Madrid). Para tanto, se alimenta da sinergia do debate e elimina as interações sociais indesejáveis que poderiam existir entre o grupo. Desta maneira, espera-se conquistar um consenso o mais fiel possível ao que os especialistas acreditam.

O método possui três características principais, o anonimato, a interação e a re-alimentação controlada, além disso, a resposta do grupo pode ser analisada de forma estatística.

Durante a aplicação de um estudo utilizando o método Delfos, nenhum dos especialistas tem acesso às identidades dos outros (Pareja, 2002). Esta regra proporciona uma série de benefícios: impede que um membro do grupo seja influenciado pela reputação de outro membro ou pela responsabilidade de se opor à maioria, permite que um membro possa mudar de opinião sem que exponha sua imagem e que o especialista possa defender seus argumentos com a tranqüilidade de saber que caso tenha feito julgamentos errados, seus erros não serão de conhecimento dos outros especialistas.

Através da utilização de uma seqüência de questionários, é possível haver interação, bem como, uma re-alimentação de informações para os especialistas, uma vez que a cada rodada são inseridos resultados dos questionários anteriores e assim os especialistas têm conhecimento dos diversos pontos de vista podendo inclusive modificar suas opiniões anteriores ou defendê-las.

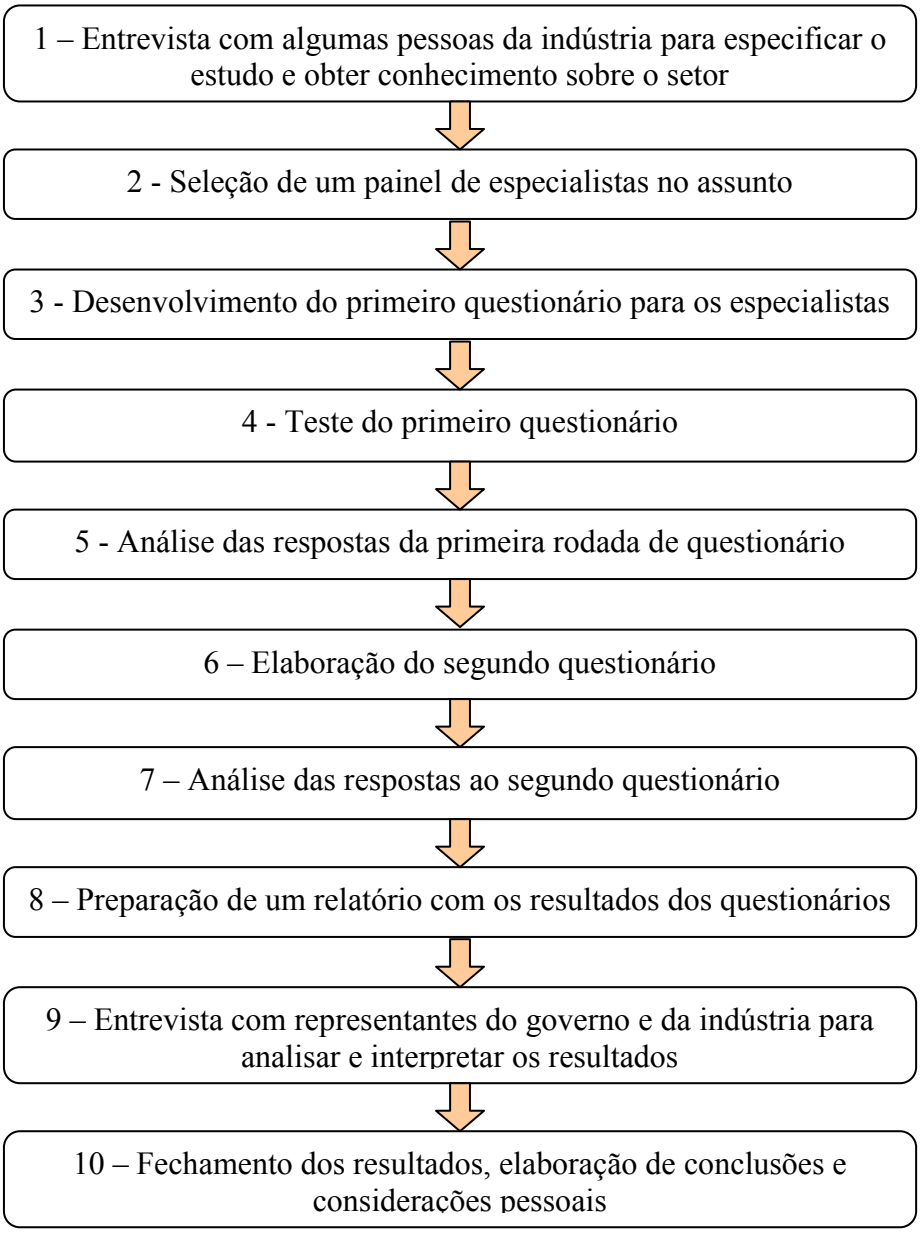
PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116537/CA

As informações que são analisadas e enviadas aos especialistas nos questionários a partir da segunda rodada podem ser, além de opiniões de outros participantes, uma análise estatística da concordância do grupo em cada questão (Pareja, 2002).

Esta re-alimentação do grupo com informações pode parecer exagerada, mas provou-se importante no bom desenvolvimento do método. Segundo Sheibe et al (1975, apud Konow e Perez, 1990), os especialistas são sensíveis à re-alimentação vinda do grupo como um todo e, portanto, estão interessados na opinião dos outros membros do grupo e dispostos a se movimentarem em direção ao consenso percebido.

5.3 Etapas da metodologia

A metodologia escolhida para fazer uma previsão sobre a indústria fonográfica neste trabalho foi o método Delfos.



PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116537/CA

5.3.1 Passo 1: Entrevista com algumas pessoas da indústria para especificar o estudo e obter conhecimento sobre o setor.

A metodologia do trabalho contou com dez etapas. Primeiro foram realizadas algumas entrevistas com pessoas ligadas ao setor fonográfico brasileiro (executivos da ABPD e diretor de empresa de comercialização de música digital) para conhecer o histórico desta indústria, compreender melhor a crise atual, definir as mudanças recentes ocorridas no ambiente e certificar a relevância do tema, bem como, a adequação do método Delfos.

5.3.2 Passo 2: Seleção de um painel de especialistas no assunto

Após a compilação e análise dos resultados das entrevistas, foram convidadas vinte pessoas ligadas direta ou indiretamente à indústria fonográfica para compor o painel de especialistas. Constavam do grupo de convidados executivos de gravadoras, pessoas de marketing de empresas de entretenimento, músicos, consumidores, produtores musicais, proprietários de varejo especializado, representantes de associações e um antropólogo, com trabalhos reconhecidos nacionalmente sobre a influência da música no meio social.

Para convidar os possíveis especialistas era fornecida uma explicação sobre o tema da dissertação e os objetivos, além da definição da metodologia que seria utilizada e as etapas do processo de aplicação da mesma. Após o contato pessoal e por correio eletrônico explicando o estudo e o processo do método Delfos, apenas dez pessoas concordaram em participar do grupo de especialistas. O grupo foi então formado e o primeiro questionário pôde ser elaborado.

Integrantes do painel: diretor financeiro da Associação Brasileira de Produtores de Disco (ABPD), antropólogo que realiza estudos sobre o impacto da música sobre a sociedade, diretor de marketing de gravadora multinacional associada à ABPD, ex-presidente de gravadora multinacional associada à ABPD, diretor artístico de gravadora independente (gravadora nacional, não associada à ABPD), consumidor pessoa física, fortemente ligado à indústria por ser um consumidor de grande porte de música, músico com contrato com gravadora multinacional e proprietário de selo independente para divulgação e publicação de trabalhos de artistas locais, músico independente, com trabalho publicado por

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116537/CA

selos independentes, analista de marketing da maior empresa de entretenimento do país e músico e mestrando em marketing que está desenvolvendo um estudo sobre a indústria fonográfica.

5.3.3 Passos 3 e 4: Desenvolvimento do primeiro questionário para os especialistas / Teste do primeiro questionário

A quarta etapa da metodologia foi a testagem do questionário com alguns consumidores e pessoas que conhecem a estrutura da indústria fonográfica. Com a aprovação do formato e das perguntas, foi dada continuidade à aplicação da metodologia enviando os questionários.

No primeiro questionário foram incluídos uma breve explicação sobre o que está acontecendo neste momento com a indústria fonográfica, qual o foco do estudo e quais os papéis do especialista, além de ter sido ressaltada a importância da confidencialidade neste método.

5.3.4 Passo 5: Análise das respostas da primeira rodada de questionário

O tempo de resposta esperado para o primeiro questionário era de 15 dias, no entanto, só foram recebidas todas as respostas em 30 dias. Porém, apesar da lentidão na obtenção dos resultados, com as respostas do grupo foi possível compilar uma quantidade significativa de informações. Todos os respondentes se estenderam na explicação de suas respostas, e alguns fizeram questão de enviar uma análise sobre a indústria em anexo ao questionário.

Não houve nenhuma dúvida aparente na interpretação das perguntas e os especialistas não demonstraram dificuldades em elaborar suas respostas. As explicações dadas para cada opinião foram bastante extensas, o que gerou uma massa crítica significativa para a segunda rodada.

5.3.5 Passo 6: Elaboração do segundo questionário

A etapa seguinte constituiu na elaboração e envio deste segundo questionário. O objetivo da segunda rodada de questionário é tentar levar as respostas a um consenso. Isto é feito apresentando as respostas dadas pelos outros participantes do grupo para cada especialista e fazendo com que ele repense a questão baseando-se em uma análise de todas as opiniões mostradas.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116537/CA

As questões passam a ser objetivas, onde as opções de resposta são todas aquelas dadas na primeira rodada. O respondente precisa marcar uma opção e pode justificar sua mudança de percepção de um questionário para outro ou até mesmo defender seu ponto de vista.

No envio do segundo questionário foi reiterada a necessidade de recebimento das respostas em um curto período de tempo, e foi informado como deveriam ser respondidas as perguntas. A taxa de respostas conseguiu ser mantida, tendo um total de dez participantes também nesta segunda etapa, mas a demora no envio dos formulários se repetiu.

5.3.6 Passos 7 e 8: Análise das respostas ao segundo questionário / Preparação de um relatório com os resultados dos questionários

As respostas obtidas no segundo questionário possibilitaram uma análise com relação ao consenso buscado. Foi construído um relatório com os resultados desta etapa, onde se tentou compreender as mudanças de opinião e a visão consolidada do grupo. Nesta etapa foi feita uma avaliação da necessidade de uma nova rodada de questionários, e a conclusão foi que em um novo questionário o consenso não seria mais assegurado e a energia gasta não seria compensada.

5.3.7 Passo 9: Entrevista com representantes do governo e da indústria para analisar e interpretar os resultados

No entanto, a discussão das respostas com alguém do ramo poderia ser de grande ajuda para a elaboração das conclusões. Para essa discussão foram contatadas pessoas das principais entidades interessadas em solucionar os problemas do ambiente (delegado responsável pela delegacia de combate à crimes contra a propriedade imaterial, diretor de *site* oficial de venda de música *on line* e especialista em difusão de música pela Internet) e elas auxiliaram na interpretação das respostas.

5.3.8 Passo 10: Fechamento dos resultados, elaboração de conclusões e considerações pessoais

A última etapa de aplicação do método foi a compilação de todos os resultados obtidos, análise das informações, conclusões sobre o trabalho, com base nos objetivos mencionados anteriormente e considerações finais feitas pela autora.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116537/CA

5.4 Limitações do método

Como todo método, apesar das diversas vantagens, o Delfos também possui algumas limitações. A aplicação incorreta do método pode gerar contratempos aos responsáveis pelo estudo.

Segundo Konow e Perez (1990), caso os especialistas não sejam bem orientados eles podem se sentir forçados a gerar um consenso e, portanto, irão responder aos questionários de forma tendenciosa. Além disto, a elaboração de um questionário idôneo, sem ambigüidades e bem escrito é um grande desafio ao organizador do estudo.

Outro problema que pode ser encontrado pelos responsáveis pelo estudo é a demora para realização do processo. Quando são utilizadas rodadas sucessivas, especialmente com especialistas de fora da organização e que não estão sendo remunerados para participar do trabalho, a desistência de parte dos colaboradores é comum. A experiência indica que aproximadamente 50% dos participantes abandonam o estudo entre e primeira e a última rodada.

Existem algumas limitações que, na realidade, estão diretamente ligadas com erros na aplicação do método, como por exemplo, uma falha na composição do painel de especialistas.

As regras para escolha dos especialistas e para organização do painel devem ser seguidas cuidadosamente visando minimizar a ocorrência de problemas. As principais conseqüências de erros na composição do painel são: a escolha de um grupo pessimista, que levará a um consenso tendencioso; deixar de colocar representantes de determinadas ideologias, causando desequilíbrio no painel e a colocação de um especialista dogmático, que em casos de tentativas de previsão, pode tornar difícil a obtenção de um consenso.

Outras limitações estão relacionadas diretamente com a não compreensão do conceito do método Delfos. O próprio grupo organizador do estudo pode gerar problemas em sua aplicação, como um direcionamento no momento da escolha dos especialistas para que os resultados se aproximem das idéias previamente

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116537/CA

concebidas. Os responsáveis pela análise dos resultados também podem manipular os dados dos questionários causando distorções na elaboração do questionário seguinte e, portanto uma mudança no resultado final do estudo.

Os pontos de discórdia nas respostas também não podem ser ignorados, uma vez que o objetivo da metodologia é exatamente explorar as diferenças de opinião e assim buscar o consenso.

O grupo responsável pela aplicação do método não deve esperar que os especialistas sejam responsáveis por elaborar a previsão que está sendo buscada no estudo. O papel dos participantes é gerar massa crítica e opiniões embasadas para que os responsáveis pelo estudo possam analisar a situação atual e fazer projeções.

A tomada de decisões, como a definição de uma previsão, em um ambiente de incertezas é muito difícil, principalmente pois o número de alternativas se torna demasiadamente extenso e a probabilidade de acontecer um evento não esperado aumenta. Nestas situações os indivíduos tendem a ignorar o longo prazo e se limitam a fazer estimativas para um futuro relativamente imediato.

Além do cuidado para não esperar que os participantes tirem conclusões e sim se comprometam com sua percepção a respeito do assunto estudado, é preciso verificar se as conclusões não estão sofrendo distorções devido a diferentes horizontes de planejamento dos especialistas consultados.

Outra limitação do método é o risco do excesso de simplificação. Sem dúvida a simplificação é preferível à complexidade, no entanto é preciso estar atento para não optar por exageros na simplicidade.

Uma das simplificações mais comuns de gerarem erros de análise é a percepção de que um sistema pode ser representado perfeitamente pela soma de suas partes. Este posicionamento pode gerar erros ainda maiores quando se trata de projeções.

Com relação aos resultados do estudo também é preciso ter em mente algumas limitações. Nem sempre uma projeção feita com base na opinião de especialistas é uma boa estimativa. Apesar do método ter tido sucesso

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116537/CA

comprovado em diversos casos, não se pode deixar de considerar a possibilidade da opinião dos especialistas ser limitada ao seu campo de visão, não avaliando o sistema como um todo.

Segundo Linstone (apud Konow e Perez, 1990) atualmente estão se proliferando aplicações incorretas do método Delfos. A conseqüência do uso indiscriminado da metodologia é a utilização do modelo em diversos estudos sobre o mesmo tema, fazendo com que cada aplicação agregue pouco conhecimento.

5.5 História do Método Delfos

A futurologia moderna surgiu com o método Delfos no centro de estudos americano RAND no início dos anos 60. Os pesquisadores da RAND na época se questionavam a respeito de futurologia devido a uma preocupação com os benefícios que isto poderia gerar para o segmento militar e que soluções políticas poderiam ser encontradas com uma metodologia eficiente para avaliar o futuro. Os métodos existentes na época para este tipo de avaliação eram limitados e envolviam jogos de simulação e previsões de um especialista. (Gordon, 1994)

O primeiro teste feito para desenvolver a metodologia adequada foi com grupos de especialistas, porém, ao estarem diversos especialistas no assunto em um mesmo recinto, muitas variáveis não controláveis e até mesmo não mensuráveis eram criadas. Os especialistas poderiam, por exemplo, se sentir constrangidos de mudar de opinião perante os outros, ou poderiam ter sua discussão influenciada pela diferença no tom de voz e postura dos participantes.

Após esta avaliação os pesquisadores da RAND desenvolveram o método Delfos, que pretendia banir os problemas surgidos devido ao local comum para a discussão e com isso chegar a um consenso real entre os especialistas. O nome do método foi inspirado no oráculo grego de Delfos onde eram feitas previsões sobre o futuro utilizando vapores alucinógenos (Arditi, 2003; Pareja, 2002).

O método foi desenvolvido para possibilitar uma discussão real sobre um assunto específico, sem que os participantes fossem identificados. Além disso, foi feita uma filtragem da intensidade das afirmações pelo pesquisador, possibilitando

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116537/CA

que todas as opiniões tivessem o mesmo peso e que, depois, pudessem ser entregues aos participantes como um *feedback*.

Esta metodologia foi publicada pela primeira vez em 1964 e já foi utilizada milhares de vezes em diversos setores desde então.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116537/CA